



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Tomada de decis3o estrat3gica: Um mapeamento do campo de investig3o a partir da an3lise fatorial explorat3ria e escalonamento multidimensional

IVANO RIBEIRO

Universidade Estadual do Oeste do Paran3 - UNIOESTE
ivano.adm@gmail.com

M3RCIO LUIZ MARIETTO

Universidade Anhembi-Morumbi
profmarcioluiz@uol.com.br

BERNARDO PARAISO DE CAMPOS SERRA

PUC-Rio
bernardoserra@outlook.com

Agradecemos 3 Capes pelo apoio financeiro que auxiliou na realiza3o desta pesquisa.



TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UM MAPEAMENTO DO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E ESCALONAMENTO MULTIDIMENSIONAL

Resumo

Neste artigo investigamos a proximidade teórica entre os estudos em tomada de decisão estratégica. A pesquisa foi realizada a partir de uma amostra formada por 489 artigos publicados em periódicos da base de dados *Web of Science – ISI Web Of Knowledge*, sendo observado todo o período disponível na base até o final do ano de 2014. A análise de citação e co-citação foi realizada por meio de técnicas quantitativas de Escalonamento Multidimensional (EM) e de Análise Fatorial Exploratória (AFE), permitindo que verificássemos as relações entre os estudos seminais na área. Os resultados indicam que no período mais recente - entre 2013 e 2014 - os estudos em tomada de decisão estratégica estão convergindo para três campos de investigação: análise de conflito e processo; composição e controle; mantendo-se a Teoria da Alto Escalão como teoria central nestes estudos. Assim, a principal contribuição deste estudo é a classificação - diferentes *clusters* teóricos - dos principais campos de investigação na área, possibilitando que novos pesquisadores tenham uma visão mais clara sobre as possibilidades para avanço em futuras pesquisas na área.

Palavras-chave: CEO; Teoria do Alto Escalão; Estudo Bibliométrico

Abstract

In this article we investigate the theoretical proximity between studies in strategic decision making. The study was conducted from a sample consisting of 489 articles published in Web of Science - ISI Web Of Knowledge, being watched all the time available at the base by the end of 2014. The citation analysis and co-citation was performed using quantitative techniques of Multidimensional Scaling (MDS) and Exploratory Factor Analysis (AFE) allowing checking the relations between the seminal studies in the area. The results indicate that the most recent period - between 2013 and 2014 - studies in strategic decision making are converging to three research fields: conflict and process analysis; composition and control; maintaining the Upper Echelons Theory as a central theory in these studies. Thus, the main contribution of this study is the classification - Different theoretical clusters - the main research fields in the area, enabling new researchers to have a clearer insight into the possibilities for progress in future research in the area.

Keywords: CEO; Upper Echelons Theory; Bibliometric Research



1. Introdução

Diversos conceitos, abordagens e teorias são observados nos estudos em tomada de decisão estratégica. Eles podem envolver a análise do conflito entre os grupos, conforme Jehn (1995), Amason (1996), Amason e Sapienza (1997) e Bisseling e Sobral (2011). Podem caracterizar-se pela investigação de processos de tomada de decisão em diferentes ambientes, conforme Fredrickson (1984), Eisenhardt e Bourgeois (1988) e Eisenhardt e Zbaracki (1992); explorarem o ambiente e seus efeitos sobre a decisão, de acordo com Elbanna, Ali e Dayan, (2011) e Haleblan e Finkelstein (1993); descreverem modelos envolvidos nas decisões, conforme Cohen, March e Olsen, 1972; Boyd (1995), Mueller, Mone e Barker (2007) e Woiceshyn, (2011); abordarem aspectos relativos ao uso do poder, conforme Pfeffer e Salancik (1978) e Pfeffer (1981); ou ainda, verificarem a influência das características dos indivíduos sobre a tomada de decisão estratégica, conforme Hambrick e Mason (1984), Rost e Osterloh (2010) e Hsu e Huang (2011).

Mesmo com esta diversidade de estudos neste campo, ainda existem muitos pontos que carecem de respostas, principalmente quando se trata de decisões na gestão de topo (Ribeiro, Serra e Serra, 2016; Serra, Tomei e Serra, 2014). Assim, o objetivo deste estudo foi identificar as proximidades teóricas entre os estudos em tomada de decisão estratégica. Inicialmente foram mapeados os principais autores que publicaram neste campo e posteriormente verificadas as relações entre seus estudos. Para isso, nossa amostra foi composta por 489 artigos publicados na base de dados *ISI - Web Of Science*. Todos estes artigos foram publicados entre os anos de 1980 e final de 2014.

A análise foi efetuada de forma quantitativa com utilização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e do Escalonamento Multidimensional (EM). Como resultado observamos que no período - de 1980 até 2014 - três clusters teóricos emergem, sendo: conflito; processo; e *Top Management Team* (TMT). A partir desta análise, três novas AFEs foram realizadas, permitindo assim, uma visualização sobre as mudanças ocorridas nestas pesquisas ao longo dos anos. Estes resultados podem auxiliar no posicionamento teórico, definição da área de pesquisa em tomada de decisão e identificação dos principais autores e estudos em cada cluster de análise.

Visando não comprometer os resultados e discussões da pesquisa, optamos pela apresentação deste artigo em uma estrutura formada por cinco seções, sendo: esta primeira introdução; a segunda onde apresentamos o método utilizado para o seu desenvolvimento; a terceira que compreende a análise dos resultados; a quarta onde elaboramos uma discussão dos resultados; e uma quinta e última seção contendo as conclusões do estudo.

2. Método

Os dados utilizados para a pesquisa foram coletados da base *ISI - Web of Science*, pertencente à plataforma da *Thomson Reuters Web of Knowledge*, esta foi escolhida por ser uma das principais nesta área de investigação. Efetuamos a coleta no primeiro semestre do ano de 2015, sendo utilizada uma série de combinações de palavras-chave relacionadas com tomada de decisão estratégica. A palavra-chave principal foi “*decision making*” seguida por uma palavra-chave secundária. Após este conjunto de palavras foi introduzido um asterisco “*” ao final, o que permite a identificação de demais variações, como singulares e plurais.

Os termos que sucederam a palavra-chave “*decision making*” foram: *tmt; top management; ceo; board; upper management; higher management; dean; senior; director e upper echelons*. Nesta fase inicial foram identificados 2590 estudos, e a partir destes efetuamos uma leitura minuciosa dos títulos e resumos destes artigos buscando filtrar todos os que não abordassem especificamente a tomada de decisão estratégica, ou seja envolvendo



decisões na gestão de topo. A partir destas leituras foi possível identificar 489 artigos que compuseram a amostra e foram analisados inicialmente por meio do *Software Bibexcel*, e posteriormente no IBM SPSS v.20.

A utilização do *Bibexcel* permitiu a verificação dos estudos, autores e periódicos mais citados nos 489 artigos. Após esta fase elaboramos uma matriz de co-citação – cruzamento entre os estudos mais citados – o que nos permitiu a verificação das frequências das citações conjuntas e a quantidade de citações de cada estudo. A identificação dos principais agrupamentos existentes entre estes estudos foi desenvolvido por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e do Escalonamento Multidimensional (ME).

Após uma análise inicial de todos os 489 artigos que compreenderam todo o período de 1980 até 2014, três novas análises foram desenvolvidas: a primeira observando apenas os 145 artigos publicados entre 1980 até 2007; a segunda a partir de 167 artigos publicados entre 2008 até 2012; e o último período concentrando-se nos 177 artigos publicados entre 2013 até 2014. Os critérios para a delimitação destes períodos foram definidos a partir da evolução das publicações e atendendo os pressupostos de número mínimo de cinco observações para cada variável investigada (Figueiredo-Filho & Silva-Junior, 2010). Como as variáveis foram os 27 principais estudos escolhidos, o número mínimo de observações necessárias para a AFE de cada período foi de 135 observações.

3. Resultados

Inicialmente verificamos a evolução dos estudos que envolvem o tema de tomada de decisão estratégica. Os resultados obtidos da base da *Web of Science* de todos os anos disponíveis até o limite do ano 2014, permitiram identificar a quantidade de publicações em cada ano analisado. Os resultados apontam uma evolução em termos de quantidade de artigos publicados. Na Figura 1 se percebe que o aumento mais significativo ocorreu nos anos de 2013 e 2014. Em 2012 houve um total de 45 publicações, já em 2013 este número subiu para 82 publicações e 95 no ano de 2014.

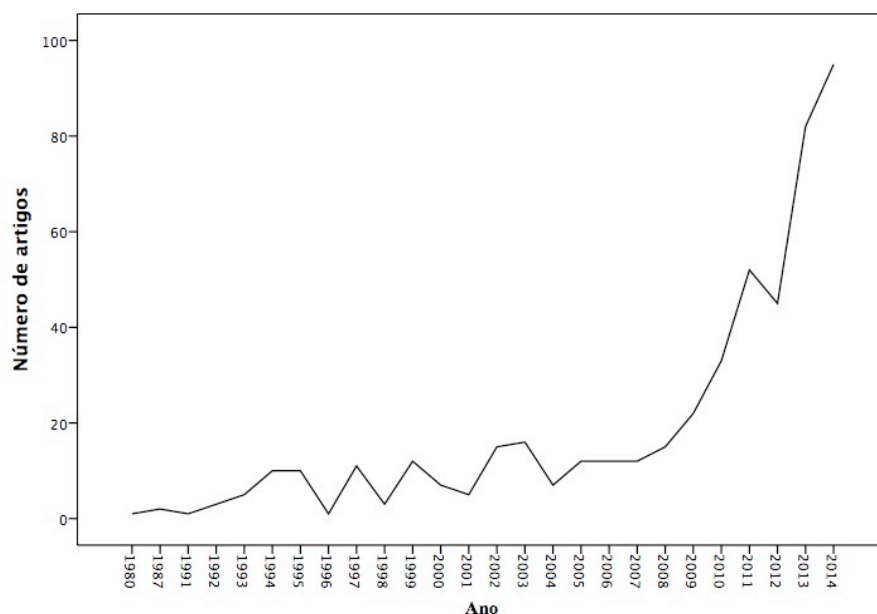


Figura 1. Evolução das publicações em Tomada de Decisão

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Observamos ainda que os periódicos que mais publicaram sobre o tema, foi o *Strategic*



Management Journal possuindo 33 artigos publicados. Na segunda e terceira posição estão o *Journal of Management* e o *Academy of Management Journal* que publicaram 28 e 27 artigos respectivamente. Foi então, elaborada uma lista com os autores mais citados nos artigos identificados. O corte foi efetuado com base nos trinta e seis melhores posicionados, na Tabela 1 se observa o número de citações de cada trabalho e o percentual de citações em relação aos 489 artigos utilizados como amostra.

Tabela 1. Autores mais citados nas pesquisas em Tomada de Decisão

	Autores	Citações (n)	Citações (%)
1	Hambrick e Mason (1984)	120	24,5%
2	Amason (1996)	103	21,1%
3	Bantel e Jackson (1989)	62	12,7%
4	Eisenhardt (1989a)	61	12,5%
5	Eisenhardt e Bourgeois (1988)	61	12,5%
6	Cyert e March (1963)*	48	9,8%
7	Aiken e West (1991)*	46	9,4%
8	Fama e Jensen (1983)*	43	8,8%
9	Finkelstein e Hambrick (1996)	42	8,6%
10	Dess e Davis (1984)*	42	8,6%
11	Jehn (1995)	41	8,4%
12	Amason e Sapienza (1997)	36	7,4%
13	Eisenhardt e Zbaraki (1992)	36	7,4%
14	Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)	35	7,2%
15	Baron e Kenny (1986)*	33	6,7%
16	Finkelstein (1992)	33	6,7%
17	Bourgeois e Eisenhardt (1988)	33	6,7%
18	Eisenhardt e Schoonhoven (1990)	31	6,3%
19	De Dreu e Weingart (2003)	31	6,3%
20	Hambrick (1994)	30	6,1%
21	Jensen e Meckling (1976)*	30	6,1%
22	Finkelstein e Hambrick (1990)	30	6,1%
23	Fredrickson e Mitchell (1984)	29	5,9%
24	Carpenter e Westphal (2001)	28	5,7%
25	Bliese (2000)*	27	5,5%
26	Hambrick, Cho e Chen (1996)	26	5,3%
27	Jehn (1997)	26	5,3%
28	Dean e Sharfman (1996)	26	5,3%
29	Jehn e Northcraft (1999)	26	5,3%
30	Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	26	5,3%
31	Fredrickson (1984)	25	5,1%
32	Eisenhardt (1989b)*	24	4,9%
33	Hambrick (2007)	23	4,7%
34	Baysinger e Hoskisson (1990)	23	4,7%
35	Pfeffer e Salancik (1978)*	23	4,7%
36	Schweiger, Sandberg e Rechner (1989)	23	4,7%

* Artigos retirados das análises posteriores

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

O maior destaque é para o trabalho de Hambrick e Mason (1984) que é considerado a teoria do alto escalão. Outros estudos também se destacam, sendo citados em mais de 10% dos estudos investigados, ver Amason (1996), Bantel e Jackson (1989), Eisenhardt (1989a) e Eisenhardt e Bourgeois (1988).

Na sequência verificamos as co-citações dos trabalhos mais citados, buscando assim identificar os níveis de proximidade entre os estudos. Desta análise foram retirados nove



estudos: O livro de Cyert e March (1963) sobre teoria da firma; o livro de Aiken e West (1991) que se trata de um livro sobre regressão linear; Fama e Jensen (1983) que analisam a separação da propriedade e controle - problemas de agência; o trabalho de Dess e Davis (1984) sobre estratégias competitivas; o estudo de Baron e Kenny (1986) que se refere a um artigo conceitual sobre moderação e mediação em pesquisas sociais; Jensen e Meckling (1976) que é outro estudo sobre teoria da agência; o estudo de Bliese (2000) sobre teoria multinível; o artigo sobre teoria da agência de Eisenhardt (1989b); e por fim o estudo de Pfeffer e Salancik (1978) se refere a um artigo sobre teoria da dependência de recursos. Estes sete estudos, mesmo apresentando conceitos ou teorias que influenciam o campo de estudos em tomada de decisão estratégica poderiam interferir nos resultados, já que não são trabalhos sobre o tema específico.

Para verificarmos as relações teóricas e conceituais entre os 27 estudos selecionados, elaboramos uma matriz de co-citações por meio do software Bibexcel. Nesta matriz cada um dos estudos foram relacionados com os 26 restantes. A partir desta matriz realizamos uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). A análise foi executada pelo Método dos Componentes Principais (MCP) com rotação Varimax. Este método proporciona a redução de um grupo de variáveis em um conjunto menor de acordo com suas semelhanças (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009; Marôco, 2011). Nesta fase foram identificados 3 fatores, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Análise Fatorial das co-citações

Autores	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Jehn (1997)	0,887		
Amason e Sapienza (1997)	0,865		
De Dreu e Weingart (2003)	0,857		
Pelled, Eisenhardt e Xin (1999)	0,848		
Jehn e Northcraft (1999)	0,816		
Jehn (1995)	0,747		
Hambrick (1994)	0,731		
Hambrick, Cho e Chen (1996)	0,723		
Schweiger, Sandberg e Rechner (1989)	0,715		
Finkelstein e Hambrick (1990)		0,849	
Finkelstein e Hambrick (1996)		0,805	
Finkelstein (1992)		0,775	
Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004)		0,759	
Hambrick (2007)		0,750	
Eisenhardt e Schoonhoven (1990)		0,690	
Bantel e Jackson (1989)		0,628	
Eisenhardt e Zbaraki (1992)		0,593	
Amason (1996)		0,421	
Baysinger e Hoskisson (1990)		0,407	
Fredrickson e Mitchell (1984)			0,862
Dean e Sharfman (1996)			0,848
Fredrickson (1984)			0,815
Bourgeois e Eisenhardt (1988)			0,744
Hambrick e Mason (1984)			0,570
Eisenhardt e Bourgeois (1988)			0,559
Eisenhardt (1989a)			0,533
Alpha de Cronbach	0,932	0,891	0,857
Variância acumulada (%)	25,0	46,6	65,7

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).



Os três fatores extraídos explicam 65,7% da variância total do modelo, dos 27 trabalhos apenas o estudo de Carpenter e Westphal (2001) não se agregou a nenhum dos fatores extraídos. Assim o primeiro fator contribui com 25% da variância explicada. Neste fator estão presentes nove trabalhos: Jehn (1997) que investigou o conflito por uma abordagem qualitativa, identificando que o conflito afeta de forma negativa o desempenho e a satisfação; Amason e Sapienza (1997) analisaram a relação entre o tamanho da equipe e o conflito cognitivo e o conflito afetivo; De Dreu e Weingart (2003) realizou uma meta-análise sobre o conflito de relacionamento, conflito de tarefa, e seus impactos sobre o desempenho da equipe e satisfação dos membros; Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) verificaram como a diversidade juntamente com o conflito influenciam o desempenho financeiro de uma empresa; Jehn e Northcraft (1999) analisaram os efeitos da diversidade e dos conflitos em diferentes áreas de trabalho; Jehn (1995) investigou os pontos positivos e negativos dos conflitos intra-grupos; Hambrick (1994) analisou as normas de interação e de comunicação em grupos; Hambrick, Cho e Chen (1996) estudaram a influência da heterogeneidade da TMT em relação aos movimentos competitivos da organização; e Schweiger, Sandberg e Rechner (1989) investigaram três formas de tomada de decisão estratégica em grupo: o consenso, o inquérito dialético, e a advocacia do diabo e consenso. Como os trabalhos deste fator englobam trabalhos relacionados com os relacionamentos da equipe, e amplamente com os conflitos existentes, nomeamos este fator **(Fator 1): Conflito**.

Já o segundo fator contou com 10 trabalhos, explicando 21,7% da variância: Finkelstein e Hambrick (1990) investigaram o tempo de mandato e sua influência sobre a persistência e conformidade; Finkelstein e Hambrick (1996), Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) e Hambrick (2007) apresentaram revisões sobre estudos em tomada de decisão no alto escalão; Finkelstein (1992) analisou o poder do cargo; Eisenhardt e Schoonhoven (1990) investigaram as características da equipe e a influência no resultado em um setor de tecnologia; Bantel e Jackson (1989) verificaram a relação entre composição da equipe e capacidade de inovação; Eisenhardt e Zbaraki (1992) estudaram o papel da política no processo de tomada de decisão; Amason (1996) analisou o efeito dos conflitos - conflito de tarefa e conflito cognitivo - sobre o resultado organizacional; e Baysinger e Hoskisson (1990) investigaram a composição do conselho e o controle estratégico. Se observa que este fator é formado por estudos das mais diversas abordagens (características, revisão em tomada de decisão, poder, política, conflito), desta forma este fator foi nomeado de **(Fator 2): TMT e Tomada de Decisão**.

O terceiro fator explica 19% da variância e se agregaram os trabalhos: Fredrickson (1984) e Fredrickson e Mitchell (1984) que investigaram a relação entre processos compreensivos e sua relação com o desempenho em ambientes estáveis e instáveis; Dean e Sharfman (1996) que analisaram o processo de tomada de decisão a partir de uma perspectiva racional e política; Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt e Bourgeois (1988) e Eisenhardt (1989a) que também investigaram o papel da política no processo de tomada de decisão; o artigo de Hambrick e Mason (1984) que apresenta a teoria do alto escalão também se agregou a este último fator. Mesmo com o estudo de Hambrick e Mason (1984) se agregando a este fator o artigo também teve cargas fatoriais nos demais grupos, demonstrando que o estudo é referência para investigações em diversas abordagens em tomada de decisão. Todos os demais trabalhos deste fator estão relacionados ao processo de tomada de decisão, sendo que este foi nomeado de **(Fator 3): Processo**.

A fim de visualizarmos as relações teóricas e conceituais dos 26 estudos resultantes da AFE elaboramos um mapa das co-citações utilizando o Escalonamento Multidimensional (MDS). Esta análise possibilita uma visualização gráfica dos elementos referentes a um



campo específico do conhecimento (Small, 1973). O mapa gerado a partir do IBM-SPSS v. 20 é apresentado na Figura 2.

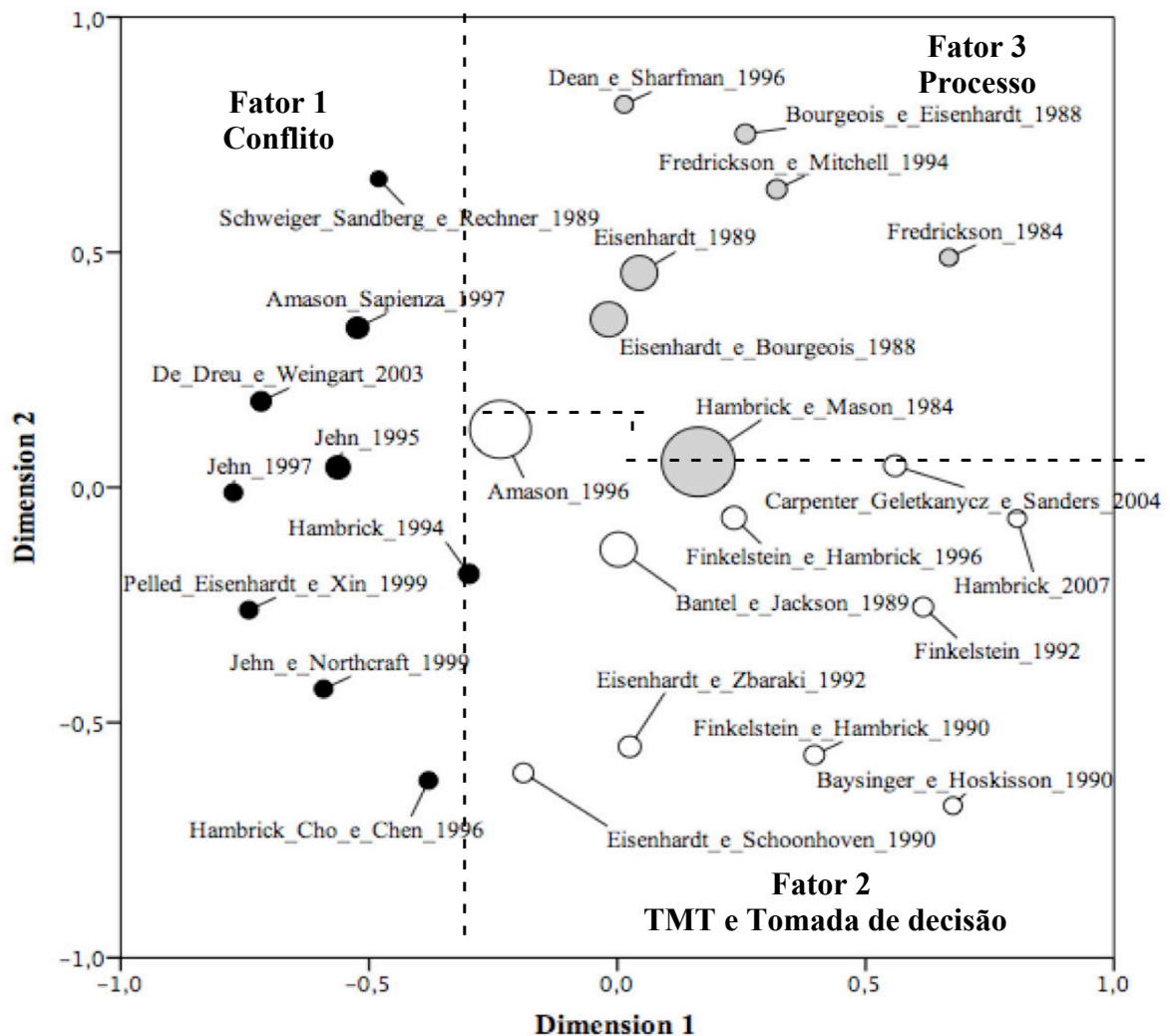


Figura 2. Mapa de co-citação dos autores pesquisados

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Na Figura 2 é possível observar os 26 estudos resultantes da AFE, quanto mais próximos são os círculos referente a cada estudo, maior também é a frequência da citação conjunta. Já o diâmetro dos círculos se relaciona com a quantidade de citações de cada estudo. É perceptível que os estudos centrais neste modelo são o de Hambrick e Mason (1984) e de Amason (1996). Esta análise gráfica reforça os resultados da AFE, indicando que realmente existem similaridades entre os estudos retidos em cada um dos 3 fatores.

Após esta análise foi elaborada uma AFE por períodos, optou-se em analisar três períodos distintos, o primeiro compreendendo todos os estudos publicados até o final o ano de 2007, o segundo período de 2008 até 2012 e o último compreendendo os anos de 2013 e 2014. Estes períodos foram escolhidos com base na evolução das publicações ocorridas, conforme apresentado anteriormente na Figura 1. Outro critério observado foi a manutenção de pelos menos 135 artigos em cada grupo, obedecendo assim, os pressupostos de utilização de pelos menos cinco artigos para cada item observado. Novamente se optou pela execução da AFE pela rotação *Varimax*. Da mesma forma que a análise de todo o período investigado para esta



nova observação foram filtrados e utilizados apenas os 27 autores mais citados e que publicaram sobre o tema de tomada de decisão. O primeiro período analisado – 1980 até 2007 - resultou em 3 Fatores, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Análise Fatorial por períodos - 1980 até 2007

Autores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Fredrickson e Mitchell, 1984	0,823			
Dess e Origer, 1987	0,804			
Bourgeois, 1980	0,733			
Fredrickson_1984	0,731			
Bourgeois e Eisenhardt, 1988	0,723			
Dess, 1987	0,684			
Bourgeois, 1985	0,652			
Schweiger, Sandberg e Ragan, 1986	0,574			
Eisenhardt e Bourgeois, 1988	0,551			
Schweiger, Sandberg e Rechner, 1989	0,540			
Amason, 1996	0,523			
Eisenhardt, 1989a	0,424			
Finkelstein e Hambrick, 1990		0,894		
Wiersema e Bantel, 1992		0,870		
Finkelstein, 1992		0,822		
Finkelstein e Hambrick, 1996		0,754		
Michel e Hambrick, 1992		0,720		
Bantel e Jackson, 1989		0,477		
Hambrick e D'Aveni, 1992			0,889	
Hambrick e Mason, 1984			0,854	
Hambrick, 1994			0,838	
Hambrick, Cho e Chen, 1996			0,702	
Hambrick e Finkelstein, 1987			0,635	
Eisenhardt e Zbaraki, 1992				0,837
Eisenhardt e Schoonhoven, 1990				0,633
Pelled, 1996				0,619
Jehn, 1995				0,557

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Na Tabela 3 observa-se os nomes dos autores mais citados, os anos de publicação e suas respectivas cargas fatoriais. Neste primeiro período investigado três fatores foram extraídos: o primeiro foi **(Fator 1): Processo e conflito**, já que, o fator agregou em grande parte estudos que abordam o processo de tomada de decisão, como os trabalhos de Fredrickson e Mitchell (1984), Fredrickson (1984), Bourgeois e Eisenhardt (1988), Eisenhardt e Bourgeois (1988), Eisenhardt (1989^a). Já o conflito e consenso foram tratados nos estudos de Dess e Origer (1987), Bourgeois (1980), Dess (1987), Schweiger, Sandberg e Ragan (1986), Schweiger, Sandberg e Rechner (1989), Amason (1996).

O segundo fator **(Fator 2): Características dos decisores**, agregou os estudos de sobre o tempo de mandato de Finkelstein e Hambrick (1990), características demográficas de Wiersema e Bantel (1992), a revisão sobre tomada de decisão de Finkelstein e Hambrick (1996), diversificação e interdependência de negócios de Michel e Hambrick (1992), composição de equipe e capacidade de inovação de Bantel e Jackson (1989).

O terceiro fator foi nomeado de **(Fator 3): Teoria do alto escalão** já que foi formado pelos estudos de Donald Hambrick que desenvolveu sua teoria em seu artigo de 1984 e amplia o conceito nos estudos seguintes. Já o quarto e último fator foi nomeado de **(Fator 4): Perspectivas em tomada de decisão**, isto pois agregou estudos diversificados como a análise



da política na tomada de decisão de Eisenhardt e Zbaraki (1992), investigação sobre características e desempenho de Eisenhardt e Schoonhoven (1990), Pelled (1996) que analisou a demografia, diversidade e conflito que também foi estudado por Jehn (1995). Na Tabela 4 é apresentada a AFE do período de 2008 até 2012.

Tabela 4. Análise Fatorial por períodos - 2008 até 2012

Autores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Jehn e Northcraft, 1999	0,909			
Jehn, 1997	0,882			
Amason e Sapienza, 1997	0,869			
Pelled, Eisenhardt e Xin, 1999	0,857			
De Dreu e Weingart, 2003	0,825			
Jehn, 1995	0,823			
Eisenhardt e Bourgeois, 1988	0,689			
Eisenhardt, 1989a	0,613			
Amason, 1996	0,596			
Eisenhardt e Zbaraki, 1992	0,577			
Carpenter, Geletkanycz e Sanders, 2004		0,882		
Finkelstein e Hambrick, 1996		0,824		
Finkelstein, Hambrick e Cannella, 2009		0,815		
Finkelstein, 1992		0,807		
Hambrick, 2007		0,806		
Finkelstein e Hambrick, 1990		0,771		
Fredrickson e Mitchell, 1984		0,745		
Bantel e Jackson, 1989		0,681		
Hambrick e Mason, 1984			0,848	
Hambrick e Finkelstein, 1987			0,836	
Hambrick, 1994			0,686	
Baysinger e Hoskisson, 1990				0,716
Forbes e Milliken, 1999				0,621
Hillman e Dalziel, 2003				0,566
Bourgeois e Eisenhardt, 1988				-0,533
Carpenter e Westphal, 2001				0,532
Dean e Sharfman, 1996				-0,458

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A análise do período referente a 2008 até 2012 resultou em quatro fatores. O primeiro fator foi nomeado de **(Fator 1): Política e conflito**, pois agregou as estudos de Eisenhardt e Bourgeois (1988), Eisenhardt (1989a), Eisenhardt e Zbaraki (1992) que abordam o papel da política no processo de decisão. Já os estudos de Jehn e Northcraft (1999), Jehn (1997), Amason e Sapienza (1997), Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), De Dreu e Weingart (2003), Jehn (1995) e Amason (1996) investigaram o efeito do conflito na tomada de decisão.

O segundo fator foi nomeado de **(Fator 2): TMT e tomada de decisão**, estando presentes estudos empíricos e teóricos sobre o alto escalão. Os estudos de Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), Finkelstein e Hambrick (1996), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Hambrick (2007) são estudos de revisão sobre o alto escalão. Finkelstein (1992) se concentra na análise de poder, Finkelstein e Hambrick (1990) relacionam o tempo de mandato e desempenho, Fredrickson e Mitchell (1984) analisam processo compreensíveis em ambientes instáveis, e Bantel e Jackson (1989) verificam a relação entre composição da equipe e capacidade de inovação.

O terceiro **(Fator 3): Teoria do auto escalão**, já que neste fator se agregaram apenas os estudos de Donald Hambrick. O quarto fator foi **(Fator 4): Controle e processo**, os



estudos de Baysinger e Hoskisson (1990) e Hillman e Dalziel (2003) abordam o controle na tomada de decisão. Já Forbes e Milliken (1999), Bourgeois e Eisenhardt (1988) e Dean e Sharfman (1996) se pautam na análise do processo de decisão. O último período analisado é referente aos anos de 2013 e 2014, conforme apresentada na Tabela 5.

Tabela 5. Análise Fatorial por períodos - 2013 até 2014

Autores	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Carpenter, Geletkanycz e Sanders, 2004	0,835		
Hambrick, 2007	0,833		
Eisenhardt e Zbaraki, 1992	0,801		
Eisenhardt, 1989a	0,796		
Finkelstein, 1992	0,780		
Carpenter, 2002	0,708		
Harrison e Klein, 2007	0,702		
Bantel e Jackson, 1989	0,694		
Jehn e Northcraft, 1999	0,681		
Dean e Sharfman, 1996	0,676		
Finkelstein, Hambrick e Cannella, 2009	0,661		
Amason, 1996	0,661		
Amason e Sapienza, 1997	0,638		
Pelled, Eisenhardt e Xin, 1999	0,553		
Eisenhardt e Bourgeois, 1988	0,485		
Hambrick e Mason, 1984		0,860	
Hambrick, Cho e Chen, 1996		0,784	
Hambrick, 1994		0,745	
De Dreu e Weingart, 2003		0,587	
Jehn, 1995		0,561	
Adams, Hermalin e Weisbach, 2010			0,904
Adams e Ferreira, 2007			0,639
Adams e Ferreira, 2009			0,627
Boyd, 1995			0,611
Hillman e Dalziel, 2003			0,598
Carpenter e Westphal, 2001			0,553
Carpenter, Sanders e Gregersen, 2001			0,517

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A análise do período mais recente resultou em apenas três fatores, conforme ocorreu com a análise de todo o período de publicações. O primeiro fator foi **(Fator 1): Conflito e processo**, já que agregou em grande parte estudos que abordam o processo de tomada de decisão, como os trabalhos de Eisenhardt e Bourgeois (1988), Eisenhardt (1989a) e Dean e Sharfman (1996). As publicações sobre conflito aparecem nos estudos de Amason (1996), Amason e Sapienza (1997), Pelled e Eisenhardt e Xin (1999) e Jehn e Northcraft (1999). Também pertencem a este fator o trabalhos de revisão sobre tomada de decisão de Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) e Hambrick (2007).

O segundo fator foi nomeado de **(Fator 2): Teoria do auto escalão**, agregando três dos estudos de Donald Hambrick incluindo a teoria desenvolvida em 1984. O terceiro e último fator foi **(Fator 3): Composição e controle**, formado pelos estudos de Adams, Hermalin e Weisbach (2010) que investigaram a composição dos conselhos, Adams e Ferreira (2009) que analisaram a diversificação de gênero em conselhos, Adams e Ferreira (2007) que verificaram o papel consultivo e de monitoria do CEO. O desempenho do CEO também foi analisado por Boyd (1995), Hillman e Dalziel (2003) verificaram o controle dos recursos na tomada de decisão e Carpenter e Westphal (2001) e Carpenter, Sanders e Gregersen (2001)



analisaram respectivamente o impacto das redes sociais nas nomeações de executivos e o impacto da experiência internacional no desempenho organizacional e no pagamento do CEO.

4. Discussão

Os resultados deste estudo possibilitam uma melhor compressão sobre as conexões existentes entre os autores e conceitos que abordam o tema em tomada de decisão estratégica. A partir das análises efetuadas de citações e co-citações dos 489 artigos publicados na base da *Web Of Science*, identificamos que em todo o período pesquisado – 1980 até 2014 - os estudos se concentram em 3 grupos de investigação. O primeiro fator: **conflito** é um tema de grande interesse, pois ainda existem contradições nos resultados dos estudos neste tema (Kellermanns et al., 2011; Elbanna, Ali & Dayan, 2011). O segundo fator: **TMT e tomada de decisão** foi o fator mais diversificado em termos de conceitos, já que analisou questões relacionadas ao poder dos cargos, características, política e processo, conflitos, além de estudos conceituais sobre tomada de decisão. Estas observações vão de encontro com as observações de Serra e Ferreira (2010) no qual destacam que existe ainda grande necessidade de entendimento sobre a relação entre os CEOs e gestores de topo e a tomada de decisão estratégica. Isto ocorre pois a equipe de gestão possui a capacidade de interferir significativamente na tomada de decisão que regem os rumos de uma organização (Hsu & Huang, 2011).

Já em relação aos fatores extraídos em diferentes períodos notamos que algumas dimensões permanecem presentes em todos os períodos de análise. O conflito e processo é amplamente investigado nos três períodos e o estudo de Donald Hambrick de 1984 permanece como uma teoria central nos estudos em tomada de decisão. Na Figura 3 apresentamos uma exemplificação das dimensões identificadas nos três períodos de investigação.

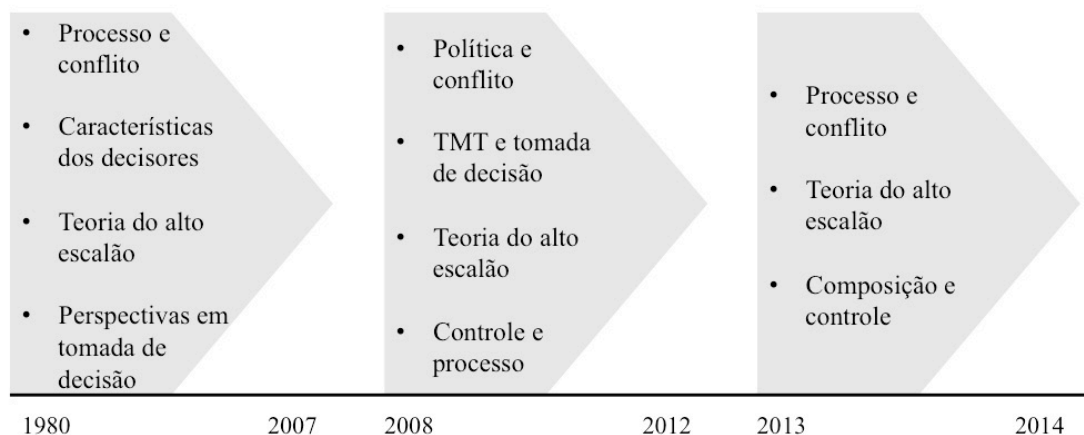


Figura 3. Dimensões de investigação em tomada de decisão estratégica

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Mesmo havendo limitações que estão relacionadas com a própria escolha de uma base de dados e que limitou a análise aos 489 artigos investigados, a análise das co-citações fornecem importantes informações sobre a construção do conhecimento relativo ao campo da tomada de decisão estratégica. Os resultados também se limitam a uma apresentação de dados agrupados a partir dos fatores extraídos de cada período, já que não foi possível neste estudo aprofundarmos o entendimento sobre as características intrínsecas de cada uma destas dimensões identificadas.



Sugerimos assim que novos estudos desta natureza se concentre-se em uma análise qualitativa sobre o tema. Uma opção é investigar com maior profundidade cada dimensão identificada nos diferentes períodos. Esta forma de análise pode fornecer alguns elementos que contribuam para o entendimento sobre as mudanças que ocorreram nas investigações, como tipos de pesquisa, abordagens metodológicas, ferramentas utilizadas e resultados encontrados. Outra opção é o desenvolvimento de estudos conceituais e que abordem dimensões específicas que foram aqui apresentadas. Conforme observamos, dimensões como o conflito e o processo são recorrentes em praticamente todos os períodos investigados. Estas dimensões merecem assim um maior aprofundamento em termos conceituais.

5. Conclusão

Neste estudo investigamos o tema de tomada de decisão estratégica, com o objetivo de compreender a conexão entre os autores, conceitos e teorias que abordam este tema, verificamos as citações e co-citações dos autores mais recorrentes em 489 artigos publicados. Os dados obtidos a partir de publicações até o ano de 2014 da base *Web of Science - ISI Web Of Knowledge* nos fornecem importantes indícios sobre as dimensões investigadas neste campo de estudo. Assim a principal contribuição apresentada, é indicação de diferentes fatores que demonstram como os estudos se desenvolveram ao longo do período investigado. Estes resultados fornecem ainda subsídios para que novos pesquisadores sobre o tema de tomada de decisão estratégica compreendam a característica multifacetada deste campo de estudos.

Referências bibliográficas

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62(1), 217–250.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94(2), 291–309.
- Adams, R., Hermalin, B., & Weisbach, M. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 59–108.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 496-516.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference. *Strategic Management Journal*, 10(2), 107-124.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(51), 1173-1182.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control. *Academy of Management Review*, 15(1): 72–87.



- Bisseling, D., & Sobral, F. (2011). A cross-cultural comparison of intragroup conflict in The Netherlands and Brazil. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 151–169.
- Bliese P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In: Klein K., Kozlowski S., editors. *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 349-381.
- Bonn, I., & Rundle-Thiele, S. (2007). Do or die - Strategic decision-making following a shock event. *Tourism Management*, 28(2), 615–620.
- Bourgeois L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-48.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: a contingency model. *Strategic Management Journal*, 16(3), 291-312.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 4(4), 639–660.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493–512.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2014). Portal Brasileiro da Informação Científica. Recuperado em 01 de abril de 2015, de <http://www2.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp?urlorigem=true>.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal* 39(2): 368–396.



- Dess, G. G. (1987). Consensus formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3), 259-277.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980). Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G. G., & Origer, N. K. (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 12(2), 313-330.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-771.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(2), 17-37.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal Of Law And Economics*, 26(2), 301-325.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. D. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1990) Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996) *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. New York: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999) Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy Of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466.



- Fredrickson, J. W.; Mitchell, T. R (1984). Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *The Academy of Management Journal*, 36(4), 844–863.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171-214). Greenwich, CT: JAI.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & D'aveni, R. A. (1992). Top management team deterioration as part of the downward spiral of large bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. In Cummings L. L. Staw B. M. (eds.) *Research in Organizational Behaviour*, v. 9, pg. 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hsu, Y., & Huang, S. K. (2011). Top management team characteristics, decision making style, and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 5(30), 12099-12107.
- Jehn, K. A. (1995). A Multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-57.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64(2), 126–133.



- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com a Utilização do SPSS*. 5ª. ed. Lisboa: Pero Pinheiro.
- Michel, J., & Hambrick, D. (1992) Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy Of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28(6), 853–883.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfiel: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Serra, B. P. C. (2016). Relações teóricas e conceituais em tomada de decisão estratégica. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 9(2), 58-86.
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons: drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212–233.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745–772.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Serra, B. P. C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 11–28.
- Serra, F., & Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(1), 7-24.
- Small, H. (1973). Cocitation in scientific literature: new measure of relationship between two documents. *Journal Of The American Society For Information Science*, 24(4), 265-269.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.